



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Entreprenant ledelsestalent

en empirisk undersøgelse af nøglefaktorer

Østergaard, Annemarie

Publication date:
2013

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Østergaard, A. (2013). *Entreprenant ledelsestalent: en empirisk undersøgelse af nøglefaktorer*. Paper præsenteret ved Det Danske Ledelsesakademi 2013, Odense, Danmark.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Entreprenant ledelsestalent

- en empirisk undersøgelse af nøglefaktorer

Annemarie Østergaard

aoe@business.aau.dk

Institut for Økonomi og Ledelse
Aalborg Universitet

Fibigerstræde 11, 9220 Aalborg Øst

13. november 2013



AALBORG UNIVERSITET

Resume

An academic curiosity to investigate talent and enlighten talent development on entrepreneurial leaders caused an empirical survey in 2012 on 55 entrepreneurs and their innate talent as well as their learned talent. The talent and especially the talent development appeared to be tightly connected to the individual entrepreneur's professional possibilities to achieve success in the entrepreneurial field.

In addition, the survey outlines that the talent development on entrepreneurial leadership progress over time from surrounding problem solving connected to the entrepreneur's individual enterprise niche towards a more general and overall attitude in which the entrepreneurs demonstrate increased leadership skills. Furthermore, the role models and the life events of the entrepreneurs turned out to be devastating important to understand how the entrepreneurial leader performs. By analyzing the research results, the key factors to successful talent developing were outlined: First key factor is the time used with passion in active and natural environment on the topic. Second, the talent has to be spotted in a very early age in matter to develop to its full potential. And third, there is need of distinction between the psychological variable and the invariable personality elements to understand, interpret and assist with talent development.

1. Indledning

I bestræbelsen på at fortsætte en økonomisk fremgang eller modsat at vende en negativ økonomisk udvikling, måler stater og regioner fra tid til anden, hvorledes den aktuelle arbejdsrelaterede talentmasse fungerer. En sådan statusrapport formidler ikke blot viden om den aktuelle talentmasse men også viden om, hvilke parametre der anvendes til at måle og vurdere den aktuelle talentmasse. Det er også tilfældet med den årlige rapport fra tænketanken DEA (med navnet fra det tidligere indsatsområde: Danmarks Erhvervsforsknings Akademi). (DEA, 2013)

I DEA-rapporten fra den 16. april 2013 måles talentmassen på nytilkomne danskere og udlændinge med henblik på at supplere den aktuelle danske arbejdstalentmasse via rekruttering og integration af højtuddannede udenlandske talenter. I rapporten vurderes flere parametre: uddannelsesniveau, rangordning af universiteter og uddannelsesinstitutioner, samt de lande, hvorfra de nytilkomne har opnået deres uddannelsesmæssige talent. Derefter opdeles talentet i specifikke emner, eksempelvis ingeniørtekniske færdigheder, sprog og lægelige specialer. Denne type af målinger og evalueringer er nyttige til at supplere en mangeltilstand ved specialistjob med specifikke opgaver som eksempelvis specialingeniører og hospitalslæger i provinsen. Og af rapporten ses da også, at talentmassen mest består af yngre mænd fra vores nabolande.

Modsat gælder der helt andre forhold, når det drejer sig om ledere og entreprenante ledere. Deres tillærte kompetencer eller uddannelsesmæssige talent er ikke en tilstrækkelig forudsætning for at kunne rekruttere dem. De professionelle rekrutteringsfirmaer udvælger ikke nye lederemner på baggrund af eksamensresultater, når det handler om lederpositioner i virksomheder, der agerer på det globale marked som verdens førende på deres felt. Til det formål skal der findes lederemner, der har bevist deres praktiske erfaring i international målestok. Rekrutteringsvirksomheder er derfor på udkig efter kandidater med lang og alsidig

erfaring og ikke mindst gode resultater fra en sammenlignelig branche eller organisation. Det skyldes helt enkelt, at talentet for ledelse på højeste niveau ikke anses for at være baseret på uddannelsesbaserede egenskaber, men primært på indre lederevner, der er trænet og forbedret ved praksisudøvelse, gerne over længere tid.

Den foretrukne kandidat har således allerede i ungdommen bevist sine lederevner og er fortsat i ledelsessporet med stadig større opgaver, der er udført succesfuldt. Disse kandidater har muligvis samtidig en universitetsgrad, der understøtter deres lederkarriere, men ikke nødvendigvis. Lederudvikling, og dermed samtidig potentialet for fortsat udvikling på lederområdet fremover i en eventuel ny position, bliver alene bedømt på resultatet af de hidtidige individuelle og reelle ledelsesopgaver, som en eksisterende eller potentiel leder allerede har gennemført. Dermed bliver adgangsnøglen for nuværende og kommende ledere til at opnå en eftertragtet position helt enkelt at erhverve adækvat viden via praksis.

På den baggrund efterforskes empirisk substans, der kan påvise eller tilbagevise en sammenhæng mellem succesfuldt entreprenant lederskab og talent opnået ved praksisudøvelse. Det empiriske forskningsprojekt er gennemført med entreprenører fra udviklingsparken Nupark i Holstebro, der via et elektronisk spørgeskema har besvaret åbne spørgsmål om deres talent, rollemodeller og livsbegivenheder, der har påvirket dem til at blive det, de er i dag. Gennem en resultatanalyse fremkommer nye og perspektiverende oplysninger, der formodentlig vil kunne føre fremtidig forskning og national iværksætterstøtte i en ny og mere frugtbart retning og samtidig give læring til nyttige værktøjer til at overkomme forhindringer.

2. Teori

På grund af kompleksiteten spænder teorien bag denne artikels indhold over tre forskellige teoriområder. De tre områder - talent, ledelse og entrepreneurskab - behandles i det følgende afsnit i en overbliksprioriteret form.

2.1 Talent

Siden Charles Darwins fætter Francis Galton skrev om "Hereditary Genius", (Galton, 1869) har forskere beskæftiget sig med spørgsmålet, om talent er arveligt eller miljøbettinget, og som konsekvens heraf hvorledes begrebet talent hænger sammen med individuelle evner. I denne artikel undersøges og analyseres talentudvikling fra et teoretisk perspektiv og fra en empirisk undersøgelse.

Et talent for at problemløse særligt hurtigt, elegant og med en anderledes lethed end andre er oftest en fordel, hvilket gør det ekstra interessant at undersøge, hvordan det kan lade sig gøre. Herbert A. Simon undersøgte således skakmestres øjenbevægelser for at analysere deres perceptionsmetode. Simon m.fl. fandt, at eksperter indenfor et felt anvendte et system, hvor de grupperede oplysninger i klumper, der samtidig kan være forbundne. Med udgangspunkt i undersøgelse af skakmestre fandt Simon m.fl., at en ekspert genkender og husker omkring 50.000 forskellige klumper af oplysninger, hvilket tager mere end 10.000 timer at opnå ved systematisk erfaring med emnet. Herefter omdannes de mange og grundige analyser til mønstre i eksperternes hjerner og mønstrene genkendes efterfølgende intuitivt og umiddelbart. Især evnen til at ignorere de irrelevante mønstre og fokusere på relevante og kritiske mønstre ses at være en genvej til problemløsning. (Chase & Simon, 1973; Newell, Shaw, & Simon, 1958; Newell & Simon, 1972; Prietula & Simon, 1989; Simon et al., 1987) Med andre ord defineres

talent som en kombination af analyse og intuition, hvor intuitionen bygger på opsamlede analytiske delerfaringer, der undervejs er samlet som viden i mønstre.

Den teoretiske argumentation for talentudvikling vil følge i Herbert Alexander Simons spor fra hans første opdagelser om 10 års praksis (Ross, 2006) til Ericssons ændring til praktisk udøvelse i 10.000 timer, som han foretog på baggrund af en undersøgelse af professionelle violinister. (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993) Selv om der fødes talentfulde børn nu og da, argumenterer Ericsson for, at praksisudøvelse er afgørende for at få det fulde udbytte af det medfødte talent. Det er ligeledes afgørende, at udøvelsen ikke er en repetition, men at udøvelsen foregår naturligt i en kontekst, der i sagens kerne er foranderlig. Derved opbygges ifølge Daniel Coyle myelinskeden omkring nervesynapserne, der sikrer de nødvendige hurtige og korrekte reaktioner, der bl.a. adskiller talent fra normalitet. (Coyle, 2009)

I undersøgelser har Francoys Gagné fundet ti sikre metoder til akademisk talentudvikling, som han opdeler i tre grupper. Da metoderne er generaliserbare, medtages metodegrupperne her: Først skal målet identificeres. Dernæst skal opgaven angribes, så effekten bliver tydelig. Og endelig må man have realistiske forventninger til resultatet samt alternative livsmål i reserve. (Gagné, 2007) Gagné opdeler talentudviklingsaktiviteter i tre hovedkategorier: Konkurrencesport, specialprogrammer inden for kunst samt fritidsaktiviteter, hvor skak, astronomi, it og entreprenørtalentet befinder sig.

Generelt er forskere enige om, at der findes mennesker, der er mere talentfulde end andre, samt at talentet ofte ligger inden for veldefinerede områder. (Drucker, 1998) Denne empiriske undersøgelse af talent viser, hvorledes 55 entrepreneurs talenter er fordelt og peger på, hvordan talentet udvikler sig med praktisk udøvelse over tid. Undersøgelsen indeholder således entrepreneurernes egne udsagn om deres talent samt på hvilke områder, de igennem deres liv har brugt henholdsvis 10.000 timer og 30.000 timer. I forlængelse af den teoretiske udredning er undersøgelsesresultaterne vedrørende talentkategorier vist i figur 1, 2 og 3.

2.2 Ledelse

Den danske professor, oecon.dr., dr.h.c., R. Erik Johnsen argumenterer for, at ledelse er en unik profession med rødder i en unik filosofi. I Johnsens operationelle ledelsesteori, der bygger på tre søjler, ses ledelse således:

- Ledelsesadfærd er en del af almindelig individuel adfærd og ses som en integration af målsættende, problemløsende og sprogskabende adfærd.
- Ledelsesadfærd er en interaktiv proces baseret på en gruppedynamisk aktivitet.
- Ledelsesprocessen er en interaktion mellem individ- og gruppeadfærd. (Johnsen, 2002)

For overskuelighedens skyld anvendes begrebet ledelse i denne artikel som fællesbetegnelse for det engelske "management" og "leadership", som Zaleznik har plæderet for at adskille. (Zaleznik, 1977; Zaleznik, 1983) Men selv uden begrebsforvirring er ledelse et kompliceret fænomen. Alene integrationen af de tre forskellige faktorer: målsætning, problemløsning og kommunikation (sprogskabelse) er kompleks. Imidlertid er det netop denne proces, der er kendetegnet for ledelse, og dermed er det netop mestringen af denne proces, der karakteriserer en leder. De tre forskellige faktorer vil altid skulle relateres til en given opgave i omfang og intensitet og kræver derfor ikke nødvendigvis ligelig opmærksomhed i det samme tidsrum. Sagt med andre ord er en individuel lederprofil en funktion af dels individets optrænedes erfaring og viden på et aktuelt tidspunkt, dels individets aktuelle miljø inklusiv personrelationer. Næste dag

vil samme person have lært mere eller andet, være et nyt sted med modstand eller støtte, eller måske ligge i sengen med influenza.

Ifølge Johnsen findes ledelsesessensen i den individuelle ledelsesadfærd, som den adfærd, der kommer til syne i relationen mellem den overordnede (chefen) og den underordnede eller i lignende forhold. For at kunne komme ind til kernen af lederadfærden, er den differentieret i flere lederroller. Med udgangspunkt i den målsættende adfærd opdeler Johnsen lederstilen eller lederrollen i ni operationelle driftsroller, ni tilpasningsroller og ni udviklingsroller, hvor den entreprenante lederrolle hører til i den udviklingsorienterede del sammen med rollerne den strategiske planlægger, interessentanalytiker, filosofen, organisatoren, personaleudvikleren, kommunikatoren, strategen og statsmanden. I alt anvender Johnsen 27 roller eller tre i tredje forskellige roller til at forklare variationen og diversiteten af lederrollen. (Johnsen & Oxvig-Østergaard, 1993) Derudover vil alle individer benytte deres egne lederrollepræferencer som udgangspunkt for enhver ledelsesaktivitet, hvilket fordrer, at lederen bevidst og opmærksomt udvælger sin lederrolle med omhu og trækker på sin viden om de forskellige rollers fordele og ulemper. Således vil den succesfulde entreprenante leder opnå endnu større spændvidde og præcision ved at nuancere sin aktuelt valgte og situationsbestemte lederadfærd med bidrag fra de andre udviklingsorienterede roller. Og formentlig samtidig opnå et bedre udbytte af sin ledelse.

Ligesom der endnu ikke er ført bevis for, at entreprenante karakteristika enten er medfødte eller tillærte, gælder det samme for lederegenskaber. Men der kan være belæg for at påstå, at de psykologiske invariable er medfødte i modsætning til de psykologiske variable, der er tillærte og miljøpåvirkelige. (Østergaard, 2013) De optimale lederkompetencer opnås derfor bedst af de ledere, der er bevidste om deres lederadfærd og proaktivt arbejder med at forbedre den. Med bevidst menes at se klart og objektivt på egen adfærd bl.a. ved løbende at drage sammenligninger med andres adfærd og adfærdens virkning på disse andre. Med læring menes at opnå forbedring som resultat af refleksion, imitation og afprøvningserfaring samt brug af feedback fra andre. (Østergaard, 2003; Siebert, 1996)

I forhold til ledelsesadfærden argumenterer Johnsen for, at individet forbedrer sin ledelsesrolle i en individuel dynamisk søgen med udgangspunkt i et realistisk verdensbillede, og at netop læringen derved er afgørende for den ønskede forandring. Eksempelvis kan grove bemærkninger fra en leder udløse grove svar fra medarbejdere, men hvis individet er bevidst om sin lederrolle, kan læring føre til en ændret lederadfærd med et formentlig bedre arbejdsmiljø og øgede resultater til følge. Baseret på dagligdagens aktiviteter ses aktuel læring således som en selvmotiveret forbedret ledelsesadfærd på baggrund af individets egen analyse og syntese, hvorfra en ny og nyttig information bliver tilvejebragt. (Johnsen, 2002)

2.3 Entrepreneurskab

Fænomenet entrepreneurskab mangler endnu en fast forankret konceptuel forståelsesramme. (Shane & Venkataraman, 2000) Det samme gør sig gældende for definitionerne omkring entreprenuer og entrepreneurskab, selv om der har været flere forskellige forslag og argumenter i den anledning. (Bolton & Thompson, 2004; Gartner, 1990; Thompson, 2004) I den hollandske Miriam van Praag's opsummering af de økonomiske forskningsretningers syn på entreprenuer ses seks klassiske teoretikere: Cantillon, Say, Marshall, Schumpeter, Knight og Kirzner, som med hver deres forskellige opfattelse af entreprenuer stadig influerer på nutidens empiriske undersøgelsesemner, -metoder og -forståelse. (Van Praag, 1999) I forhold til den

entreprenante leder pågår der en lignende debat blandt forskere med mangel på enighed om definitioner. (Gupta, MacMillan, & Surie, 2004)

Ligeledes ses det, at mængden af artikler og bøger om talent og entreprenører er omfattende. Selv når der i en søgning indsættes begrænsninger i søgestrengene som 'evner', 'personlighedstræk', 'definition' og 'succes', er der flere end 10.000 hits i en åben database som Google Scholar. Det kan derfor forventes, at interessen er til stede for emnerne med en fortsat livlig diskussion herom i mange år fremover.

Blandt forskere står det entreprenante fænomen imidlertid stadig uklart. Der er ikke enighed om definitionerne inden for kerneområder af entrepreneurskabet, entreprenøren og omtrent alle dele af det entreprenante talent. Det samme gælder, hvilke dele der hører med til eller skal være uden for begreberne. Derfor må entreprenør, entrepreneurskab, talent, succes, personlighed, personlighedstræk, evner, kompetencer, karakteristika, og især om det er medfødt eller tillært, fortsætte med at blive debatteret blandt forskere en rum tid endnu. Eksempelvis blev der i Tyskland på baggrund af murens fald og deraf følgende genopbygning og samling af Øst og Vest afsat ressourcer til forskning i kompetencer, hvorfor der i modsætning til andre lande findes ekstraordinært megen litteratur på tysk om dette emne. Der er dog en tendens til, at det foretrukne begreb blandt forskere er 'entreprenante karakteristika'. Hovedparten af artiklerne behandler dog emnet fra en teoretisk vinkel eller på virksomhedsniveau, frem for eksempelvis på det individuelle niveau.

Med effektiv systematisk søgning kan personlighedsrelaterede emner omkring entrepreneurskab og entreprenører findes i litteratursøgninger, men generelt mangler der viden om og interesse for det individuelle niveau i entreprenørlitteraturen. Hovedindtrykket er derfor, at der findes mange retninger og delemler i entreprenørlitteraturen, primært teoretisk perspektiveret eller debatteret på virksomhedsniveau. Individuelle entreprenørers personlighed vurderes primært i kvantitative målinger på enkelttræk eller som case stories. (Kets De Vries, M. F. R. & Florent-Treacy, 2003; Kets De Vries, M. F. R. & Engellau, 2004; Sandberg, 2003; Strubler & Redekop, 2010)

Ved et nærmere studie af artiklerne fremgår det, at emnerne er: Teori og teoriudvikling, eksempelvis undersøgelse af seks forskellige entrepreneurskoler (Cunningham & Lischeron, 1991) og undersøgelse af den miljødynamiske påvirkning af nye udviklingstiltag, og hvordan det influerer på entreprenant ledelsesadfærd. (Ensley, Pearce, & Hmieleski, 2006) Når det gælder personlighed, beskriver artiklerne forskellige investeringsaktiviteter og bestyrelser (Daily & Dalton, 1993; Duxbury, Haines, & Riding, 1996; Whistler & Wichmann Jr., 1979) og undersøgelse af generationsskifte i familiedrevne virksomheder, (Davis, Allen, & Hayes, 2010; Stavrou, Kleanthous, & Anastasiou, 2005) samt eksempler på succes via praksis. (Fabling & Grimes, 2007) Desuden omhandler artiklerne executives' evne til at fokusere på strategi. (Kuratko & Audretsch, 2009)

På den anden side omhandler artiklerne også den individuelle entreprenør og personlighedsrelaterede emner, eksempelvis vigtigheden af, hvor afhængig en virksomheds overlevelse er af ganske få nøglepersoners beslutninger. Ram Charan m.fl. peger på entrepreneurs engagement og lederskab som afgørende for en virksomheds succes samt betydningen af den individuelle entreprenør i hele processen. (Charan, Hofer, & Mahon, 1980) Relevansen af denne pointe øges, når det kan iagttages, at empiriske undersøgelser på eksempelvis de entreprenante emner gennemføres på den administrative leder, uanset om det er virksomhedens entreprenante stifter eller en ansat direktør. Derudover har Jennifer Walske

og Andrew Zacharakis undersøgt genetiske faktorer ved entreprenant succes, (Walske & Zacharakis, 2009) og Richard McCline m.fl. har undersøgt begrebet 'muligheder' som en komponent i den entreprenante proces. (McCline, Bhat, & Baj, 2000) På baggrund af den beskrevne litteratursøgning synes der således ikke tidligere at have været gennemført empiriske undersøgelser af entrepreneurs talent på det individuelle niveau.

3. Metode

Opgaven med et tværdisciplinært studie over talent-, entrepreneur- og ledelsesteori er en balanceakt, og den skærpes yderligere, når teorierne omhandler det individuelle niveau med adskillige relevante komponenter. Første del af opgaveløsningen fremkommer fra et litteraturstudie, der primært er præsenteret i teoriafsnittet. Anden del af løsningen er de empiriske resultater fra en undersøgelse af 55 entrepreneurs. Undersøgelsen præsenteres i resultatkapitlet.

3.1 Systematisk litteraturundersøgelse

Ifølge Diana Papaioannou m.fl. er der fem primære metoder til gennemførelse af litteratursøgninger: Konventionel emnesøgning, referencelistetjek, kontakt med eksperter, citationssøgning og tilfældig emnesøgning på nøgleord i databaser. Disse metoder supplerer hinanden, og hver for sig giver de unikke resultater. Den konventionelle metode med struktureret emnesøgning er dog mest velegnet til fuldstændigt at dække et undersøgelsesområde. (Papaioannou, Sutton, Carroll, Booth, & Wong, 2010)

Litteraturundersøgelsen blev derfor gennemført som en konventionel emnesøgning i databasen Business Source Complete fra EBSCO Databasen. Den systematiske søgning inkluderer en udvælgelse af undersøgelsessektioner og tidsskrifter i henhold til ABS Academic Journal Quality Guide 2010. Entrepreneurlitteraturen blev således primært fundet i engelsksprogede tidsskrifter fra sektionen: 'Entrepreneurship and Small Business Management' med den højeste kvalitetsbedømmelse (3, 4 eller 4*), da formålet er at evaluere artikler fra de førende forskere inden for entrepreneurskab og studere deres bidrag i forhold til entreprenant lederskabstalent. Desuden er et litteraturstudie på disse præmisser samtidig et studie af de udvalgte tidsskrifters prioritering af indhold.

ABS Academic Journal Quality Guide 2010 specificerer, at toptidsskrifter, der opnår kvalitetsbedømmelsen 4 eller 4* har den højeste citationsrate inden for deres forskningsfelt, samt at antallet af citationer indikerer, hvor megen indflydelse de har på området. I denne artikel bliver kvalitetsbedømmelsen som nævnt ovenfor samtidig en vurdering af interessen for emnet.

3.2 Undersøgelse af 55 entrepreneurs

I 2012 blev 55 entrepreneurs undersøgt fra hovedsagelig Nupark i Holstebro og dernæst fra Struer Business Park og KASK Inkubator. Den kvalitative undersøgelse blev gennemført via et elektronisk spørgeskema med tests, lukkede og åbne spørgsmål. Eksempler på det sidste er, hvilke rollemodeller entrepreneuren har haft, og hvilke betydningsfulde livsbegivenheder og årsager til at starte virksomhed entrepreneuren har haft. I denne artikel er det specielt talentudvikling og talentet for lederskab, der er i fokus, da ledelsestalentet anses for at være en vigtig bestanddel af at blive og være en succesfuld entrepreneur.

Metodologisk er antallet af svar vedrørende talent blevet irrelevant, idet nogle har afgivet mange svar, andre få eller ingen. Fordelingen er derimod interessant. Svarene er i første omgang

samlet i kategorier efter svarenes substans, med en gentagelse af en forskerkollega for kontrol af subjektivitet. Ved uenighed er kategoriseringen besluttet ud fra en dialog. Resultaterne fra de åbne spørgsmål vedrørende talent, entreprenørernes anvendelse af henholdsvis 10.000 timer og 30.000 timer er præsenteret under resultater.

3.2.1 Talent

Med udgangspunkt i at talentudvikling ses som en blanding af medfødte egenskaber og mange timers optagethed af emnet på grund af interesse eller nødvendighed, lyder det første åbne spørgsmål: *Jeg har opdaget, at jeg i forhold til andre er særlig god til:* _____

Spørgsmålet er konstrueret uden brug af begrebet 'talent', da mennesker generelt ikke tænker, at talent dækker almene forhold som eksempelvis problemløsning, men forventer, at talent er forbundet med konkurrencesport, musik eller lignende velkendte talentemner. Derudover er mennesket sjældent bevidst om sit talent, før det i sameksistens med andre mennesker opdager, at det, som man selv har let ved, ofte lidt overraskende ikke er gældende for andre. Først i forbindelse med den proces at andre ikke har samme evne, bliver mennesker bevidstgjorte om deres eget talent.

Entrepenørernes svar på ovenstående spørgsmål om, hvad de i forhold til andre er særligt gode til, er bemærkelsesværdigt dybe og eftertænksomme, som det fremgår af disse få eksempler: "at tænke om hjørner", "bevare ro og overblik", "gennemslagskraft", "at gennemskue, vi alle er forskellige og finde hver persons positive trigger, så de bedre kan udnytte deres potentiale til alles fordel" og "at finde nye ideer og veje".

Andet spørgsmål lød: *Gennem mit liv har jeg anvendt mindst 10.000 timer på følgende områder (f.eks. tegning og/eller idrætsledelse):* _____

Og parallelt hertil: *Gennem mit liv har jeg anvendt mindst 30.000 timer på følgende områder:* ____

10.000 timer er ganske meget, som en deltager udtrykker det: "skole, studier, arbejde, udlandsophold, måske sport (især fodbold), 10.000 timer er meget: 3½ år, hver dag med 8 timer". Svarene på anvendelse af 10.000 timer er fortrinsvist sportsaktiviteter og eksempelvis leg med Lego og ledelsesopgaver i fritiden.

Ved 30.000 timer falder antallet af svar, og indholdet er ændret til at inkludere den aktuelle entrepenørs erhvervsmæssige basisydelse. 30.000 timer tager mange år at opnå, og som en af de yngste deltagere udtrykker det: "Sove... Jeg tror ikke, jeg har brugt 30.000 timer på andet". Udover manglende svar og svar i lighed med at sove, så ændrer svarene karakter til eksempelvis: "design af nye produkter", "programmering", "it-teknik" og "mit arbejde som designer", der er direkte forbundne med entrepenørs kerneydelse.

3.2.2 Ledelsestalent

Efter den indholdsmæssige rubricering, kategoriseres talentsvar og praksissvar i anden omgang efter Erik Johnsens ledelsesteori efter samme procedure som beskrevet tidligere.

3.2.3 Individuel talentudvikling

Foruden kategorisering af svar, er talentbesvarelserne også sat serielt op, hvilket er demonstreret med et enkelt eksempel i afsnittet om resultater. Da udviklingsbeskrivelserne er udpræget forudsigelige, vil den serielle opdeling ikke blive behandlet yderligere.

3.2.4 Rollemodeller

Entrepreneurerne er desuden udspurgt om, hvilke rollemodeller de har haft gennem deres liv. På det direkte spørgsmål: "Hvilken person eller hvilke personer har været rollemodel for dig?", er der indsamlet flere, få eller ingen svar fra hver deltager. Svarene er opdelt i clusters, og også her analyseret af anden person med henblik på at søge efter mønstre. Under kategorien 'familie', er der foretaget en underopdeling, der viser deltagernes præferencer. Der er samtidig foretaget en opdeling i kønsspecifikke præferencer for rollemodeller.

Da der var adskillige besvarelser på "Ingen rollemodel", fandt forfatteren det nødvendigt at medtage dette fænomen i undersøgelsen. Antallet af besvarelser på "Ingen" blev ekstrapoleret og indsat som element i fordelingen af besvarelser på rollemodeller. Ekstrapolering er foretaget på baggrund af antallet af svar på "Ingen", spredningen på antallet af besvarelser samt en vurdering af, at den enkelte entrepreneurs besvarelser ikke har samme videnstyngde som indholdet af samtlige besvarelser fordelt på emneindhold.

3.2.5 Sporsættende livsbegivenheder

Tilsvarende er entrepreneurerne udspurgt om, hvilke livsbegivenheder der har sat sig spor og præget dem. Entrepreneurerne er spurgte: "Hvilke begivenheder i dit liv (både positive og negative) har sat sig særlige spor i forhold til den, du er i dag? (Forklar også gerne hvorfor)". Svarene, der går fra nul svar til adskillige svar med tilsvarende spredning på uddybning af svaret, er samlet i clusters, der igen er samlet i kategorier og verificeret via anden forsker. Med det formål at bevare det betydningsmæssige overblik er svaret "Ingen" ekstrapoleret og indsat som kategori blandt de andre fremkomne kategorier. Efterfølgende er kategorierne blevet sammenlagt med henblik på at tydeliggøre forskellen på langvarige og gennemgående påvirkninger i modsætning til mere pludselige, overraskende eller forandringsskabende begivenheder, der umiddelbart kan virke voldsommere.

4. Resultater

De teoretiske fund, der argumenterer for succes ved hjælp af træning eller praksis, (Charan, Hofer, & Mahon, 1980; Fabling & Grimes, 2007; McCline, Bhat, & Baj, 2000; Walske & Zacharakis, 2009) understøttes i store træk af resultaterne fra 'Østergaard-undersøgelsen 2012'.

4.1 Talent

Med et eksempel fra en enkelt entrepreneur ses hovedlinjerne i undersøgelsens serielle resultater af entrepreneurernes talentudvikling baseret på selvbeskrivelser af talent og anvendelse af 10.000 timer og 30.000 timer:

Talent: Jeg har opdaget, at jeg i forhold til andre er særlig god til at: 1. "finde på nye kreative løsninger", 2. "tænke tredimensionalt" samt 3. "analysere muligheder og komme med diplomatiske løsninger".

10.000 timer: Gennem mit liv har jeg anvendt mindst 10.000 timer på: "Tegning"

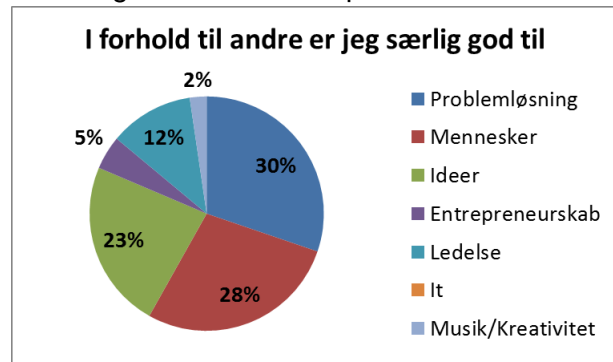
30.000 timer: Gennem mit liv har jeg anvendt mindst 30.000 timer på: "Design af nye produkter"

Svarene er i denne analyse tæt forbundet med den aktuelle professionelle aktivitet, som i ovenstående eksempel fra en enkelt entrepreneur, der er industriel designer. Da resultaterne for

omtrent samtlige entreprenører viser en stærk overensstemmelse mellem træningsindsats eller praksisudøvelse og profession, må det generelt antages at praksisudøvelsen har haft afgørende betydning for entreprenørens eksistensgrundlag. Generelt kan det derfor antages, at praksisudøvelse i ekstrem grad i forhold til virksomhedens kerneaktivitet er en afgørende faktor for entreprenørens opnåelse og fastholdelse af succes. Da besvarelsesmønstret i forholdet mellem entreprenørens timestoforbrug og profession er forudsigeligt ensartet, inddrages der ikke flere eksempler i artiklen.

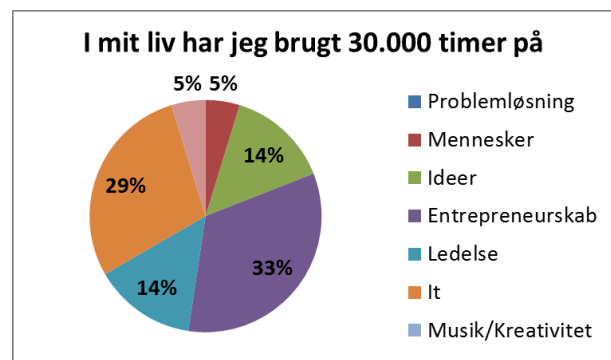
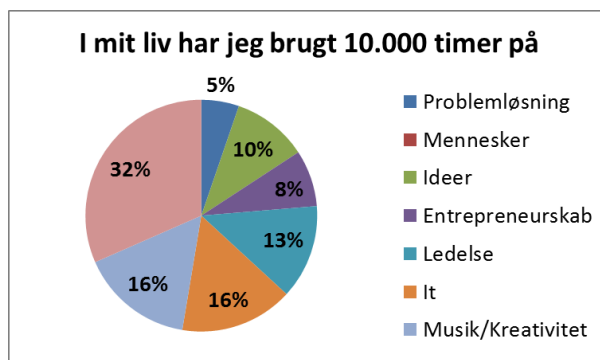
Entrepreneurens selvbeskrevne talentudvikling er analyseret således, at korte såvel som lange beskrivende svar er emneopdelt og efterfølgende samlet i clusters. Disse clusters er igen samlet til kategorierne: Problemløsning, Mennesker, Ideer, Entrepreneurskab, Ledelse, It, Musik/Kreativitet og Sport. Antallet af svar i hver kategori er omsat til procent for at kunne sammenlignes. Se figur 1.

Figur 1.
Entrepreneur-talent,
Østergaard-undersøgelsen 2012



Den største kategori er problemløsning (30 %), fulgt af mennesker (28 %) og ideer (23 %). It og sport er ikke-eksisterende i talentdelen, og ledelse (12 %), entrepreneurskab (5 %) og musik/kreativitet (2 %) er tilsammen mindre end hver af de tre største kategorier.

Mønstret ændres, når det handler om, hvilke områder eller emner entreprenørerne har anvendt mindst 10.000 timer på. Her scorer Sport højest med 32 %, og dernæst It og Musik/Kreativitet med hver 16 %. Ledelse er på 13 %, hvor de konkrete svar primært beskriver trænererfaringer fra deres favoritsport, fritidsdisciplin el. lign. Entrepreneurskab (8 %), Ideer (10 %) og Problemløsning (5 %) er ofte relateret til deres entreprenante aktiviteter. Aktiviteter, der reelt ville kunne beskrives som en form for forberedelse til deres nuværende entreprenervirksomhed, eksempelvis løsning af tekniske problemer. (Se figur 2).



Figur 2. Entrepreneur-ekspertise(>10.000 timer) **Figur 3.** Entrepreneur-elitisme(>30.000 timer)

Ved det sidste spørgsmål på aktiviteter i mindst 30.000 timer, hvor entreprenuerne har opnået et elitært niveau, er antallet af svar kraftigt reduceret, da en del af kohorten er meget unge. Fordelingen af svar kan således kun anvendes som forslag, der efterfølgende bør efterprøves. Set i det lys og med den begrænsning er hovedkategorien nu Entrepreneurskab efterfulgt af It. Dernæst kommer Ideer og Ledelse fulgt af Sport og Mennesker. Problemløsning og Musik/Kreativitet er slet ikke nævnt. (Se figur 3).

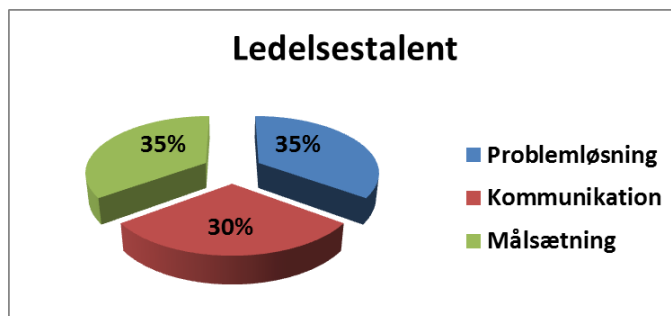
På det elitære niveau skifter besvarelsesniveaue oftest fra det konkrete som eksempelvis "Computerspil" til det konceptuelle "It". I betragtning af det tidsrum (oftest mere end 10 år), der skal til, før mængden af timer er nået, vil enhver aktivitet have ændret karakter undervejs, hvilket til dels forklarer konceptualiseringen. Modsat kan det også forekomme, at elitære besvarelser kan karakteriseres som essensen eller kernen af en aktivitet. Praksisudøvelse på et emne eller en aktivitet, der over så lang tid rækker langt ud over repetition, vil med stor sandsynlighed være tæt forbundet med ethvert menneskes andre livsudfoldelser, enten som højere eller som lavere prioriteret end andre komplementære aktiviteter.

Eksempelvis træner en olympisk sportsudøver ikke kun i sin favoritdisciplin, men udfører konditions-, tempo- og udholdenhedsfremmende træningsøvelser for at understøtte disciplinen. Undervejs kan udøveren endda i enkelte tilfælde overføre sine kompetencer til en anden parallel disciplin. For en entreprenuer kan eksempelvis it-kompetencer overføres til nye medier, men entreprenueren vil mest sandsynligt fortsætte med it-branchen. Det er dog sandsynligt, at entreprenueren ændrer levebrødet til eksempelvis markedsføring af it, produktion el. lign., hvis det på grund af tilfældigheder eller kompetencer har været en vigtig del af forretningen i tilstrækkelig mange timer.

4.2 Entreprenant ledelse

Netop det faktum, at problemløsning sidst i ovenstående undersøgelse er fraværende samt manglen på et distinkt mønster i undersøgelsen, bliver den direkte anledning til en ny kategorisering. Samtlige svar genkategoriseres således i forhold til Johnsen's ledelsesteori med de tre kategorier: Problemløsning, Målsætning og Kommunikation.

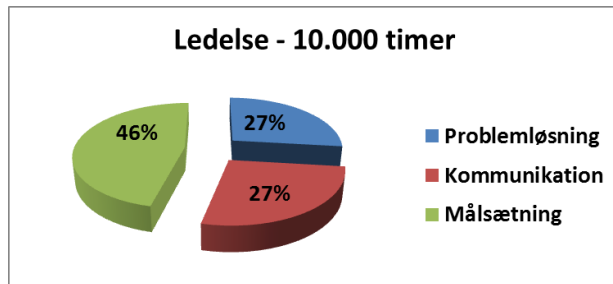
Formålet med denne analyse er dels at belyse elementet problemløsning yderligere og dels at belyse overlappet mellem entrepreneurskab og lederskab, der også kan betegnes som entreprenant lederskab. Netop de personlighedsmæssige karakteristika, der både gælder for en entreprenuer og for en leder, må forventes at være særligt nyttige for den entreprenuer, der ønsker vækst og dermed et større antal medarbejdere (eller freelancere) samt for den leder, der ønsker at udvikle sin virksomhed innovativt for at kunne være førende på sit felt.



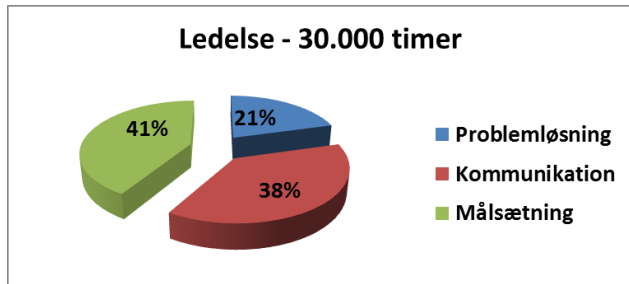
Figur 4. Entreprenant Ledelsestalent, Østergaard-undersøgelsen 2012.

I figur 4 ses entrepreneurs foretrukne og umiddelbare lederrolle med næsten ligelig fordeling, dog mindst kommunikation til fordel for problemløsning, og målsætning. Dette billede svarer til virkeligheden, hvor nystartede entreprenører er optaget af at nå deres mål og fjerne forhindringerne i en fart. Tidligere var det kendetegnende, at entreprenører ofte holdt kortene tæt til kroppen, men det er ændret med nye generationer af teamorienterede entreprenører

Figur 4 med Ledelsestalent viser desuden den metode, som entreprenøren foretrækker, fordi det er lettest, men samtidig er den et billede på de rå og utrænede evner, kompetencer eller talent, hvor figur 5 og 6 med henholdsvis 10.000 og 30.000 timers praksis viser en stadig højere grad af træning og dermed udvikling af det entreprenante ledelsestalent.



Figur 5. Entreprenant Ledelsesekspertise



Figur 6. Entreprenant Ledelseselitisme

Med reference til "learning by doing" afspejler figur 5 ekspertniveauet med dominans af målorientering, som er det højst prioriteret på dette tidspunkt i processen. Det fremgår imidlertid ikke, om det er læring eller træning via egen imitation af udvalgte rollemodeller, læring fra undervisning, eller om det er på baggrund af muligheder eller nødvendighed. Med andre ord har de deltagende entreprenører kort og godt opnået ekspertniveauet uden nærmere forklaring end antallet af forbrugte timer på aktiviteter, der oversat til lederskabsteori er forbundet med primært målsætning. Dermed bliver problemløsning og kommunikation til aktiviteter, der udføres med det formål at nå et mål.

Målsætning kan trænes allerede fra barndommen i eksempelvis sport. Målsætning forudsætter specifikke adfærdsaktiviteter for eksempelvis at opnå en bedre personlig rekord. Hvis man spalter målsætningsadfærden i mindre og forståelige dele, vil adfærden for eksempel indeholde koncentration, vedholdenhed, assistance fra andre og øvelse – alle gennemgående ingredienser i den senere voksne entrepreneurs arbejde med at nå sit mål. Målsætning er en aktivitet, der kræver personlig og ofte solitær holdning, aktivitet og adfærd, modsat kommunikation, der implicit kræver en dialogpartner. Når det gælder den personlige adfærd er Problemløsning det middel, som via kommunikation fører til målopnåelse.



Figur 7.

Entreprenant ledelsesudvikling, Østergaard-undersøgelsen 2012.

Når entreprenuren har anvendt mere end 30.000 timer på en aktivitet og har opnået et elitært niveau, ses ledelsesadfærden at være ændret, så problemløsningen er minimeret til fordel for et større fokus på kommunikation, men stadig med målsætning i top. Som tidligere nævnt er antallet af svar på det elitære niveau for få til egentlige konklusioner, og derfor kan analysen alene anvendes som en beskrivelse af den konsoliderede leder, der hviler i sin rolle.

Med den sidste fortolkningsbegrænsning in mente kan den entreprenante ledelsesudvikling beskrives på tre niveauer: Talent, ekspert og elite. Figur 7 viser udviklingen fra det til dels medfødte talent over ekspertniveauet til det elitære niveau med baggrund i en ubevidst eller bevidst målrettet praksisudøvelse i naturlige omgivelser. Med andre ord sker udviklingen med basis i det indlejrede personlige talent og naturligt forankret i virkelighedsnære og interessebårne praksisaktiviteter, der udfolder sig hen over et ekspertniveau til det sublime elitære niveau. Det sidste dog kun for nogles vedkommende. Analysen er dermed på linje med forskere, der argumenterer for praksisudøvelse (se teori afsnit side 3). På baggrund af analysen argumenteres i denne artikel desuden for en større bevidsthed omkring, hvilke aktiviteter man anvender sin tid på. Eller endnu bedre, opmærksomhed på at anvende sin tid med aktiviteter, der er udvalgt bevidst i forhold til de områder, man ønsker at opnå ekspertniveau på.

Mønstret matcher virkeligheden, hvor unge entreprenører ses at være hemmelighedsfulde omkring deres ideer, men stålsatte i løsning af tekniske forhindringer. Senere ændres entreprenørens bestræbelser på at opnå for eksempel finansiering med øget dialog til eksempelvis tidligere konkurrenter, potentielle sponsorer med flere. Og endelig ses det, at når entreprenuren er erfaren, har stor viden og kundskaber inden for sit felt, omformes problemløsningen til blot at være et værktøj, der sammen med et mere åbent forhold til andre anvendes til at arbejde mod målet. Analysens demonstration af hvorledes kategorien problemløsning forandres støtter den antagelse, at løsning af problemer forsvinder og i stedet bliver en naturlig del af entreprenørens automatiske handlemønstre for at være på forkant med eventuelle problemer på vej mod målet. Efterhånden som entreprenuren bliver mere erfaren opfanges problemer via mønstergenkendelse inden de manifesteres og kan imødegås hurtigere og lettere end en egentlig problemløsningsaktivitet. "Successful people know that anticipating barriers to goals increases the likelihood of success." (Siebert, 1996, p. 125) Med andre ord opfattes det, der før var problemer med tiden som muligheder, der lige så godt kan udnyttes: Når man alligevel skal fjerne stenene på vejen, så kan man lige så godt bygge et slot med dem!

Logikken i spørgsmålene vedrørende anvendelse af 10.000 timer og 30.000 timer på en aktivitet bliver særlig tydelig, når vi undersøger entreprenører. Via denne undersøgelse får vi således efterprøvet hypotesen om, at entreprenører blot udnytter deres iboende talent og forfiner talentet undervejs, således at de samtidig med dygtiggørelsen eller træningen bliver konkurrencedygtige på netop deres felt. Hypotesen bekræftes ved denne kohorte, der driver aktive virksomheder med forretningskoncepter, der baseres på entreprenørens særinteresse og talent.

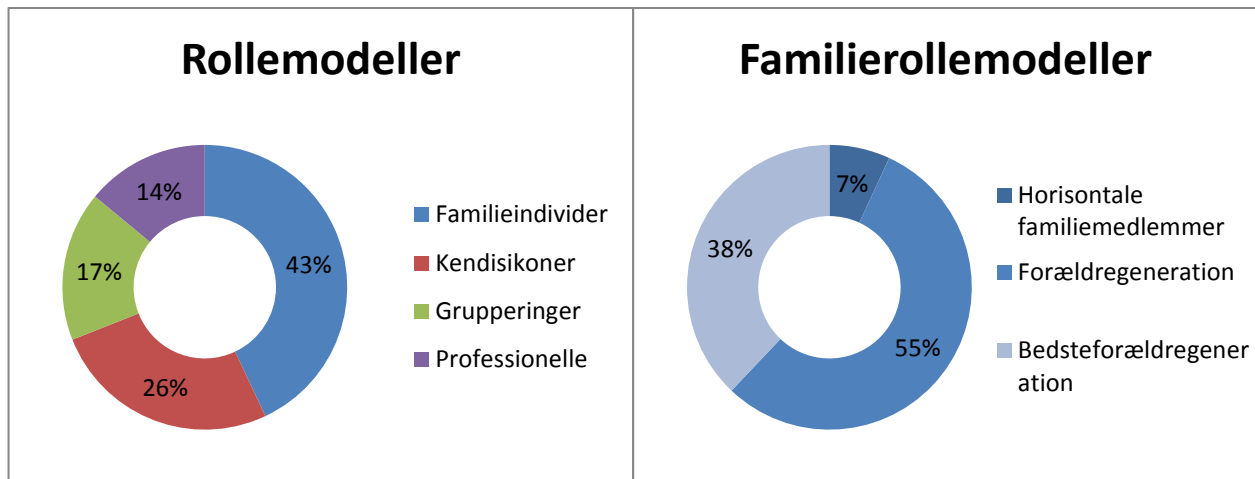
4.3 Rollemodeller

Entreprenuren forfiner sine evner og lærer massivt meget ved at anvende 10.000 timer og måske endda 30.000 timer på at blive førende på sit område. Men for at lære, må der forinden være en parathed til at lære, og denne parathed opnås bl.a. ved prægning. Vi prægnes af de personer, der er omkring os enten direkte til at gentage mønstre eller til at gøre modsat, når vi er i stand til selv at bestemme vores gøremål. Den selvvalgte adfærd på baggrund af prægning er læring ved imitation eller mod-imitation af rollemodeller. Imitation af rollemodeller er vigtigt

som supplement til talentudvikling og må derfor sammenholdes med entrepreneurs motiver for ønsket læring. Viden om entrepreneurs bevæggrunde for egen adfærdstræning er indhentet ved at udsørge om entrepreneurs rollemodeller gennem livet. Spørgsmålet lød: "Hvilken person eller hvilke personer har været rollemodel for dig?".

Efterfølgende er besvarelsene opdelt i clusters og samlet i kategorier. De udvalgte kategorier er: Familieindivider med 43 % af rollemodelbesvarelsene, Kendisikoner (26 %) som for eksempel "Dalai Lama" og "Lars Larsen", forskellige Grupperinger (17 %) som eksempelvis "ledende politikere" og Professionelle med 14 % som "min første chef". (Se figur 8).

Der ses også en kønsmæssig fordeling, således at 28 % af svarene er kvindelige rollemodeller, mens 72 % er mænd.



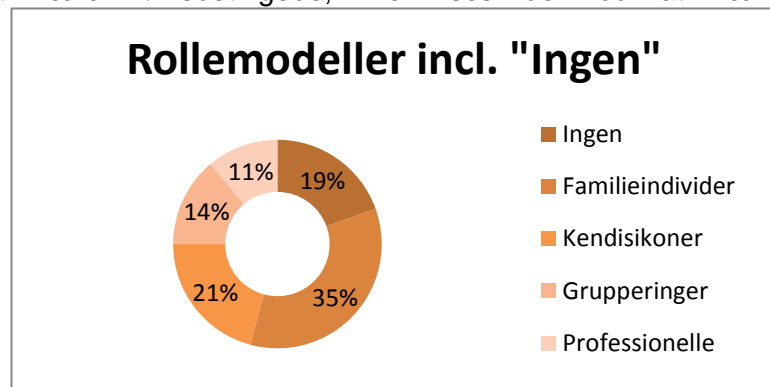
Figur 8. Entrepreneurrollemodeller

Figur 9. Familiespecifikke entrepr.rollemodeller

Der tegner sig et billede med overvægt af rollemodeller inden for familien, hvorfor en yderligere specificering anses for at være nyttig. (Se figur 9). Horisontalt placerede familiemedlemmer som søskende og ægtefælle tegner sig for 7 % af familieindividkategorien, forældre med enten mor, far eller begge er dominerende med 55 %, og bedsteforældregenerationen med besvarelse på eksempelvis morfar, farmor eller bedsteforældre følger efter med 38 %.

Også her ses en skæv kønsmæssig fordeling, hvor der er 8 konkrete svar på kvindelige familiemedlemmer og 16 konkrete svar på mandlige familiemedlemmer som rollemodeller. Der tegner sig ikke et klart billede af, at mænd vælger mandlige rollemodeller og omvendt, og derfor kan rollemodeller ikke siges at være kønsbetingede, men ses derimod at være personlighedsafhængige.

Figur 10.
Entrepreneurrollemodeller, inkl.
"Ingen rollemodel".
Østergaard-undersøgelsen 2012

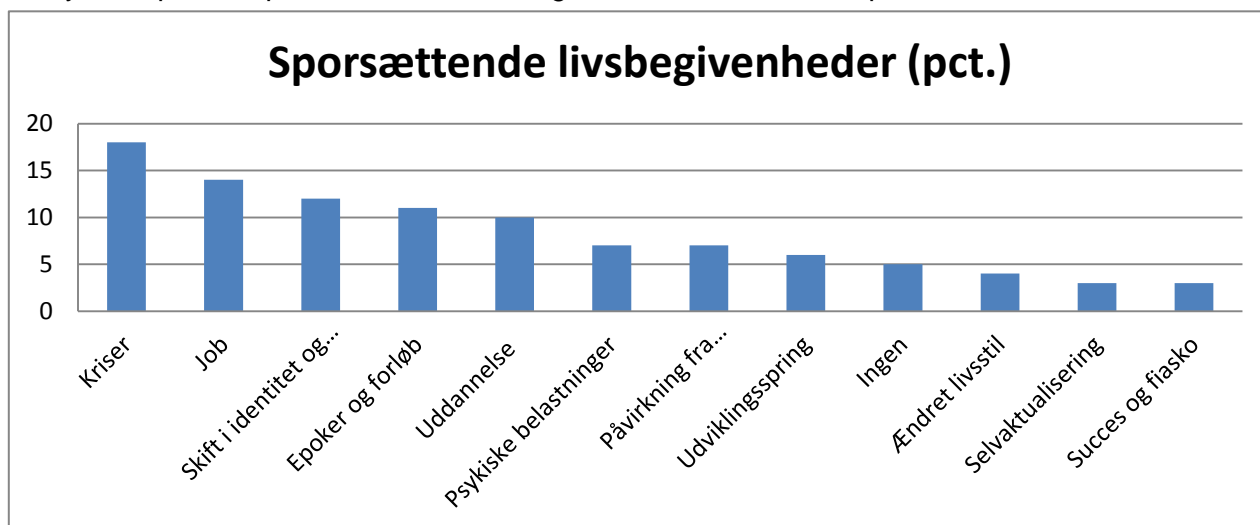


Derimod tegner der sig det mønster, at en femtedel af entreprenuerne angiver, at de ingen rollemodel har. Nogle få andre har besvaret med et spørgsmålstegn eller har ikke besvaret, men der findes altså et væsentligt antal af entreprenuerne, der klarer sig uden en rollemodel. Ved at ekstrapolere besvarelsene på 'Ingen rollemodel', ser mønstret anderledes ud. (Se figur 10).

Hovedvægten af entreprenuer har stadig familien som rollemodel, men der er omtrent lige mange entreprenuer, der klarer sig helt uden rollemodel og forbillede (19 %), som der er entreprenuer, der har kendisser som forbillede (21 %).

4.4 Sporsættende livsbegivenheder

Ved siden af medfødte evner eller talenter er der hele paletten af miljøpåvirkninger. Miljøets betydning er delvist beskrevet i talentafsnittet med den bevidste og nok især ubevidste talentudvikling og desuden i analysen af de rollemodeller, der har haft betydning for entreprenuerne. Derudover er der endnu et miljømæssigt område, der har afgørende indflydelse på entreprenuers liv: Livsbegivenheder, der sætter spor.



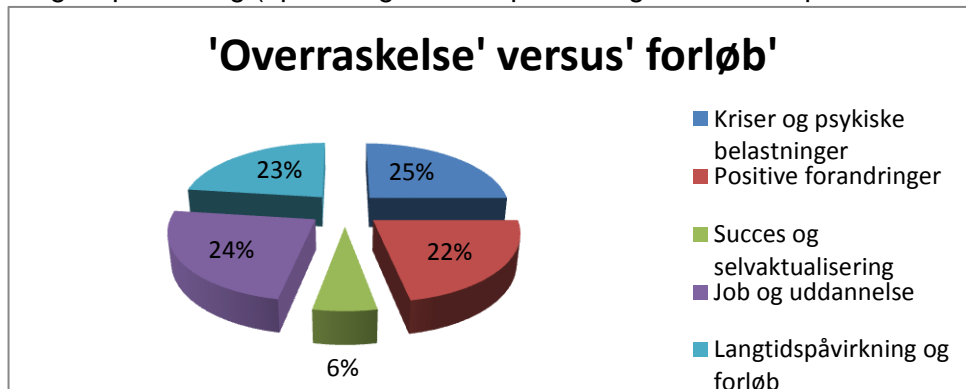
Figur 11. Entrepreneurs sporsættende livsbegivenheder i procent. Østergaard 2012

Entrepreneurerne er derfor spurgt om, hvilke begivenheder i deres liv, der har sat sig spor i forhold til den, de er i dag. Der er stor spredning i besvarelsene, hvor en blot nævner "Min opvækst", mens andre har omfattende beskrivelser. 5 % har direkte udtrykt, at der ingen begivenheder er sket, der har haft indflydelse, men resten har givet udtryk for, at der er begivenheder i deres liv, der har påvirket dem negativt eller positivt. Det er dog kendetegnende for entreprenuerne uddybninger, at selv de begivenheder, der har påvirket dem negativt, i overvejende grad er blevet vendt til en positiv styrke, som de anvender konstruktivt i deres daglige virke. Eksempelvis udtrykker entreprenuerne det således: "Jeg har i mine to ægteskaber været tvunget til at være den "stærke", det har gjort mig til den, jeg er." samt "Familiens økonomiske trængsler i en periode: Disponerer meget forsigtigt, økonomisk set."

De udvalgte kategorier for entreprenuerne sporsættende livsbegivenheder i procent er: Kriser, hvor hovedvægten er domineret af nære slægtninges dødsfald (18 %), jobrelaterede oplevelser (14 %), identitets- og imageskift, der går lige fra "vietnamkrigen" til "da jeg sprang ud som bøsse", men i øvrigt er domineret af at få børn (12 %), epoker og forløb, der hovedsagligt er svar som opvækst, ægteskab og forælderrollen (11 %), uddannelse (10 %), psykiske

belastninger, som en forældres alkoholproblemer (7 %), påvirkning fra andre personer, oftest ægtefællen (7 %), udviklingsspring, eksempelvis "overgangen fra arbejdstager til arbejdsgiver" (6 %), ingen (5 %), ændret livsstil, for eksempel baseret på længere rejser (4 %), selvaktualisering, eksempelvis "at indtræde i ledelsen" og "deltage i politisk arbejde" (3 %), samt succes og fiasko, der beskrives som "at have ramt bunden og komme op igen", "at opleve, at det lykkes som selvstændig" og "at overvinde generthed" (3 %). (Se figur 11)

Ved at samle kategorierne til endnu færre hovedkategorier ses et mønster, hvor mere overraskende og uvante begivenheder sættes over for langvarige og til dels forudsigelige forløb. Hovedkategorierne er samlet således: Kriser og psykiske belastninger (blot samlet), positive forandringer (består af: Skift i identitet og image + udviklingsspring + ændret livsstil), succes og selvaktualisering (Selvaktualisering + succes og fiasko), Job og uddannelse (samlet) samt langtidspåvirkning (epoker og forløb + påvirkninger fra andre personer + ingen). (Se figur 12)



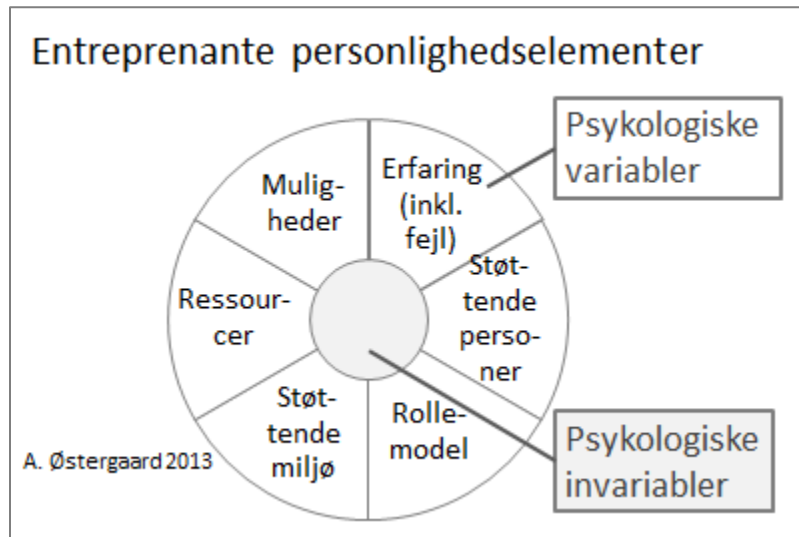
Figur 12.
Entrepreneurernes
sporsættende
begivenheder,
vægtet.

I diagrammets venstre side (figur 12) ses de rolige og langvarige miljøpåvirkninger, der tilsammen udgør 47 % og kan karakteriseres som forløb. Forløb som næsten alle mennesker er udsat for, selv de der har udtalt, at ingen begivenheder har påvirket dem. Forløbene står over for de mere overraskende og til tider ganske omvæltende begivenheder i diagrammets højre side, der ligeledes udgør 47 %. Midt i diagrammet ses succes og selvaktualisering, der er forbundet med øget trivsel, (Siebert, 1983) uanset om det er forbundet med overvindelse af en krise. En vigtig brik til beskrivelse af entrepreneurs personlighed er evnen til at være forandringsparat. (Østergaard, 2013) I denne analyse fremgår det, at entrepreneurernes parathed til at reagere på forandring skal anvendes til næsten halvdelen af de vigtigste påvirkninger, de oplever igennem livet, og hvor en fjerdedel af samtlige påvirkninger direkte er forbundet med negative oplevelser. Den mængde af energikrævende begivenheder vil have stor indflydelse på ethvert menneskes liv, og her gælder det endda mennesker, der er i stand til at iværksætte nye tiltag, en ny virksomhed eller forretning. Det er ikke et roligt liv, der her er skildret, det er et liv med store udfordringer og psykiske forandringer, der løbende skal håndteres og måske ligefrem vendes til konstruktive erfaringer, der kan bruges til at komme foran konkurrenter med egne produkter, metoder eller koncepter.

5. Analyse

På det generelle plan viser undersøgelsesresultaterne af talent og talentudvikling, at de væsentlige resultater først fremkommer, når både statiske elementer og variable elementer af entrepreneurs personlighed inddrages i måling og vurdering. Der må i forbindelse med måling og vurdering skelnes mellem psykologiske invariable, der er stabile, og psykologiske variable, der påvirkes gennem hele livet af den entreprenante leders omgivelser i form af bl.a. personer,

studiemiljøer, arbejdsmiljøer og familierelationer. Problemstillingen omkring måling og vurdering af entreprenører, så resultaterne er valide og reliable, påpeges af flere forskere i litteraturen. Eksempelvis argumenterer Per Davidsson for højere standard ved målinger af entreprenører fremfor simple vurderinger på baggrund af hjemmebryggede målemetoder, hvormed han er helt på linje med Gartners betæneligheder ved manglen på definitioner og adækvate målemetoder indenfor entreprenurfeltet. (Davidsson, 2005; Davidsson, 2008; Gartner, Shaver, Gatewood, & Katz, 1994; Gartner, 1989)



Figur 13. Variable og invariable psykologiske elementer i entreprenurpersonligheden.

Samtidig viser undersøgelsesresultaterne, at entreprenørskab sker over tid. Det kan synes oplagt, men det indebærer ikke automatisk, at implikationer omkring proces, forandring og udvikling medtages i vurderingen af den entreprenante adfærd. I denne artikel argumenteres derfor for, at målemetoder fremover også medtænker selve processen i undersøgelsesdesignet. I figur 13 præsenteres en oversigt over invariabler, der måles eksempelvis med en standardiseret personlighedstest, samt de variabler der er tidsafhængige, hvor samtlige variable elementer må måles med tidsperspektivet for øje.

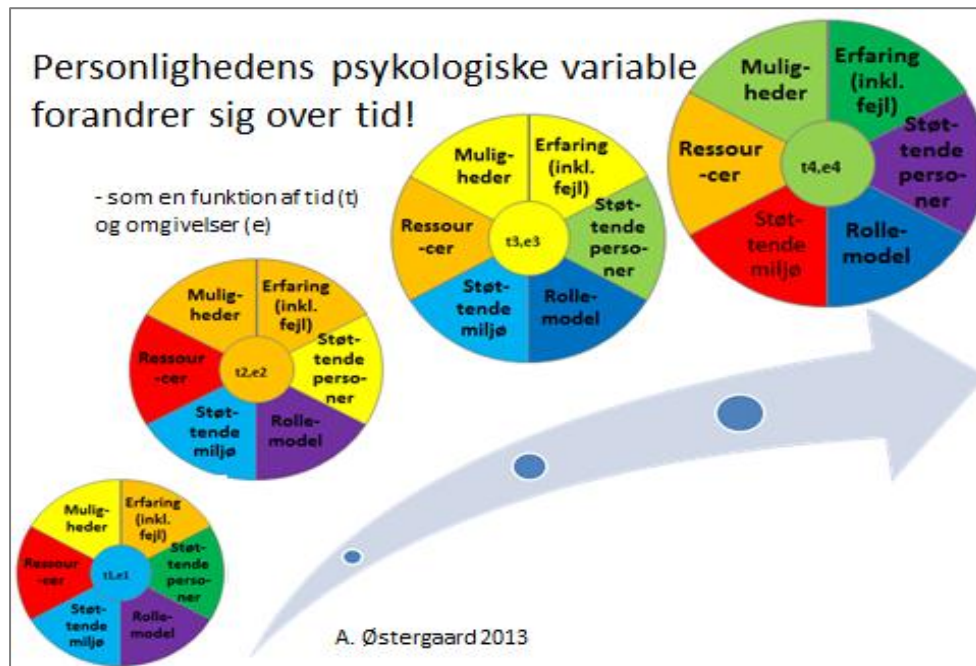
På det konkrete plan samler flere detailresultater sig om en helt særlig evne til at vende en negativ begivenhed til et konstruktivt bidrag til egen udvikling. Egenskaben er beskrevet tidligere af Østergaard og benævnes bl.a. serendipitet. (Napier & Vuong, 2013; Østergaard, 2003) Som en deltager fra undersøgelsen beskriver en negativ situation, der reelt samtidigt blev vendt til konstruktiv tid til læring og koncentration: "Ensomheden ved at bo alene i København i 7 år, mens jeg studerede." Eller som en anden udtrykker det: "Da jeg var ung, arbejdede jeg som volontør på Filippinerne. Her fik jeg justeret min opfattelse af, hvad der har værdi, og hvad der ikke har. Siden den tid har jeg ikke interesseret mig for materielle statussymboler." Mange entreprenører og entreprenante ledere besidder evnen til at være til stede i nuet og samtidig midt i handlingen være instinktivt eller intuitivt opmærksom på, hvor meget værdi hele forløbet kan få for dem i fremtiden, hvilket igen bliver en vigtig drivkraft til at fortsætte og føre arbejdet til ende.

Flere copingteorier støtter denne undersøgelses observation af de særlige evner hos de entreprenante ledere, idet Meninger ifølge Alan Monat og Richard S. Lazarus som en af de første identificerede menneskelige reguleringsmekanismer til at reducere spændinger i stressfyldte situationer, herunder evnen til at tænke igennem og færdiggøre arbejdet. (Monat &

Lazarus, 1991) Salvatore R. Maddi og Suzanne C. Kobasa beskriver en modstandsdygtig personlighedstype, der er åbne for forandringer med fokus på mulighedernes mangfoldighed. De er i besiddelse af kontrol, engagement og udfordringsparathed. (Maddi & Kobasa, 1991) Tilgangen og metoden til problemløsning giver de undersøgte entreprenører samt andre entreprenante ledere et forspring i forhold til andre. Fænomenet er yderligere analyseret af Sarasvathy på baggrund af hendes tidligere undersøgelse af entreprenørers anderledes tænkning (Sarasvathy, 2008) i en kontekst, hvor disse entreprenører skal tænke højt, mens de problemløser.

Der ses således et direkte forhold mellem den individuelle lederprofil og dennes aktuelle placering i tid, eksempelvis alder, historisk udviklingstrin og opfindelsesniveau samt miljøet med eksempelvis opbakning fra familie, økonomisk dækning og optimalt fagfællesskab, hvilket i en forenklet fortolkning kan ses som en funktion af tid og miljø. Dog må der i den forbindelse tages forbehold for, at en konkret måling af miljøet kun vanskeligt kan gennemføres. Den samme sondring kan foretages for en entreprenør samt et hvilket som helst talent. Det er indiskutabelt, at der er forskel på, om en entreprenant leder befinder sig midt i Saharas ørken eller i Silicon Valley, uanset produkt og personlig opbakning.

Talent såvel som ledelse og entreprenørskab skifter over tid og er afhængig af omgivelsernes modstand eller støtte. Og i forlængelse af den særlige serendipitetsevne og copingstrategi bliver det essentielt at medtage tidsaspektet, da omformning af modstand til støtte kræver eftertanke, som i sagens natur tager tid. Eksempelvis som i citatet om ensomhed, der efterhånden bliver omformet til en anvendelse af roen til fordybelse i studierne, og derved ændres til nyttig læring.



Figur 14. De psykologiske personlighedsvariable forandres over tid.

I figur 14 demonstreres en proces for eksempelvis en entreprenør, der på tidspunkt 1 i omgivelse 1 er udfordret af familieudvidelse med en nyfødt baby. Heldigvis kommer entreprenøren ud af en entreprenant familie, så mønstret er kendt. Efter aftale kører partneren virksomheden videre, mens entreprenøren vænner sig til familieudvidelsen. Der er generelt mangel på ressourcer og al udvikling er sat på stand by. I anden variabelcirkel på tid 2 i miljø 2

ses entreprenøren stadig at være udfordret af familieførøgelsen, barnet sover ikke om natten, men entreprenørfamilien bakker op, og partneren fortsætter ufortrødent i virksomheden. Der er stadig mangel på ressourcer og en ansøgningsdeadline på nødvendig finansiering af et nyt produktfremstød nærmer sig. I tredje cirkel på tid 3 og miljø 3 ses, at entreprenøren har fået styr på forældreskab og barnet trives. Entreprenøren har imiteret familiemønstret fra sin egen barndom, og det virker. Partneren passer forretningen og entreprenøren arbejder halvtids, men ansøgningsdeadline nærmer sig stadig. I sidste eksemplificerede variabelcirkel på tid 4 og i miljø 4 ses, at entreprenøren har fundet en work-life balance og ægtefællen er indtrådt i virksomheden som aktiv medspiller i en hel gentagelse af entreprenørens eget familiemønster. Partneren fik til gengæld for meget og er stoppet, så entreprenøren arbejder nu dobbelt, men fandt en interesseret Business Angel, der er trådt ind i bestyrelsen. På figuren er det invariable område farvet i forhold til kuløren på de variable for at indikere, at mængden eller tyngden af de variable kan påvirke invariable psykologiske elementer af personligheden (personlighedstræk) efter eksempelvis mange års depression eller posttraumatisk stress disorder (PTSD). Invariable ændres ikke med syvmileskridt men derimod millimeter for millimeter. Modsat vil enhver reaktion på variable være præget af personens særlige invariable konstitution, der "farver" al opfattelse, tanke og handling. Der må derfor kalkuleres med en form for udveksling mellem variable og invariable.

6. Konklusion og perspektivering

Resultaterne fra analysen af litteraturen og den empiriske undersøgelse af entreprenørers talentudvikling peger samlet mod tre nøglefaktorer:

For det første må man i forhold til talentudvikling forholde sig bevidst til tidsforbruget på relevante aktiviteter allerede fra et meget tidligt stadie. Både for den individuelle entreprenør og den individuelle leder, uanset om det er en entreprenant leder eller ej.

For det andet foreslås det, at det medfødte talent opdages og anerkendes tidligere, da tabet ved et uøvet talent er svært at rette op på senere hen. Det er ikke hensigten at være fortalere for overvældende pres på og træning af et barns talenter, men i stedet plædere for en anerkendelse af et talent allerede fra barnsben, når det er muligt. Det talent eller de talenter kan så efterfølgende udvikles mere bevidst ved naturlig og engageret praksis over et livslangt uddannelsesforløb. Den optimale metode vil her være opmærksomhed med positive opfordringer og puf fra et støttende miljø. I begyndelsen vil det være forældre og lærere, men siden hen mentorer og trænere. Særligt ledelse og ledelsesudvikling behøver en opdateret forståelse, hvis man skal øge kvaliteten af den generelle ledelsesudøvelse, med øget inddragelse af det medfødte ledertalent og accept af, at udvikling foregår individuelt. Inden iværksættelse af træningsprogrammer i børnehaven til kommende leder- og entreprenørpositioner, bør der tages forbehold for realistiske forventninger og alternative livsmål, som Gagné plæderer for. (Gagné, 2007)

For det tredje, at der skelnes mellem invariable og variable psykologiske aspekter. Betydningen af de invariable psykologiske faktorer bør ikke negligeres som ved eksempelvis kun at fokusere på sociale relationers påvirkning på entreprenørens virke, eksempelvis ægtefællers opbakning som bl.a. Robert D. Hisrich har undersøgt i flere tilfælde. (Bowen & Hisrich, 1986; Hisrich, 1986; Hisrich & Brush, 1987) Derfor argumenteres for, at der foretages samtidige undersøgelser af begge sfærer, da de influerer på hinanden. Ligesom mængden af ydre påvirkninger influerer på entreprenørens handlekraft.

Samlet viser resultaterne, at udviklingen af et basalt talent må tage udgangspunkt i dybt funderede interesser og dermed motiver, der enten kan være nedarvede eller erhvervede i individets tidlige prægningsperiode. Men talentet må trænes og forfines, hvilket også støttes af Ericssons undersøgelser, for ellers vil talentet ikke kunne stå distancen. (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993) Det kan desuden konkluderes, at talent i vid udstrækning forandrer sig over tid under indflydelse af de aktiviteter, som det enkelte individ gennemfører. Når en person træner 10.000 timer med en specifik aktivitet, udvikles ekspertise, og hvis personen praktiserer den samme aktivitet i 30.000 timer, opnås et elitært niveau med evnen til at overføre læring fra et område til et andet. (McGrath, MacMillan, & Scheinberg, 1992)

Det væsentligste bidrag fra denne empiriske undersøgelse om talentudvikling er en ny perspektivering af den entreprenante leders baggrund og løbende påvirkning gennem hele livet i forhold til at udvikle sig selv og dermed sin virksomhed til samfundets bedste. De personer, der er i stand til at håndtere de skitserede udfordringer i eksempelvis sporsættende livsbegivenheder (figur 12), er særlige typer, der har brug for særligt tilrettelagt og individuelt tilpasset assistance på rette tid og sted. Helt overordnet betyder det, at iværksætterstøtte må nytænkes fra de traditionelle pakkeløsninger med bogholderoplæring i startfasen og ditto låneordninger baseret på en businessplan over til helt andre former for individuel assistance, netop der hvor det gavner entreprenuren mest. Ved at give eksempelvis fast-track krisehjælp, spares ressourcer, der for eksempel vil kunne transformeres til en forretningsmæssig stærkere position. De dygtigste entreprenante ledes metode til at tackle forhindringer skal ikke ændres, tempoet skal i stedet forceres, og det vil med stor sandsynlighed kunne være nyttig læring for mange andre.

Som konsekvens af analysen foreslås det, at traditionel forskning på enkeltelementer af ledelse, entrepreneurskab, personlighed og talent i fremtiden erstattes af en meritokratisk tilgang i forskningen, der medtager såvel tid som omgivelser påvirkning. Især bør der fokuseres på, hvad der rent faktisk finder sted, mens tiden passerer, samt at den miljømæssige ramme omkring personen registreres. Med andre ord er den måde, læringen foregår på, mere essentiel end den læring, der foregår. Læring, uden substans til at bygge videre på vil ikke holde i længden.

7. References

- Bolton, B. K., & Thompson, J. L. (2004). *Entrepreneurs: Talent, temperament, technique*. Routledge.
- Bowen, D. D., & Hisrich, R. D. (1986). The female entrepreneur: A career development perspective. *Academy of Management Review*, 11(2), 393-407.
- Charan, R., Hofer, C. W., & Mahon, J. F. (1980). From entrepreneurial to professional management: A set of guidelines. *Journal of Small Business Management*, 18(1), 1-10.
- Chase, W. G., & Simon, H. A. (1973). Perception in chess. *Cognitive Psychology*, 4(1), 55-81.
- Coyle, D. (2009). *The talent code*. New York: Bantam Dell, Division of Random House.
- Cunningham, J. B., & Lischeron, J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-62.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1993). Board of directors leadership and structure: Control and performance implications. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 17(3), 65-81.
- Davidsson, P. (2005). *Researching entrepreneurship*. US: Springer.
- Davidsson, P. (2008). *The entrepreneurship research challenge*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 34(6), 1093-1116.
- DEA. (2013). *Copenhagen talent bridge*. (No. 16/04). Denmark: DEA.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Duxbury, L., Haines, G., & Riding, A. (1996). A personality profile of Canadian informal investors. *Journal of Small Business Management*, 34(2), 44-55.
- Ensley, M. D., Pearce, C. L., & Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(2), 243-263.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 100(3), 363-406.
- Fabling, R. B., & Grimes, A. (2007). Practice makes profit: Business practices and firm success. *Small Business Economics*, 29(4), 383-399.

- Gagné, F. (2007). Ten commandments for academic talent development. *Gifted Child Quarterly*, 51(2), 93-118.
- Galton, F. (1869). *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*. London: MacMillan and Company.
- Gartner, W. B., Shaver, K. G., Gatewood, E., & Katz, J. A. (1994). Finding the entrepreneur in Entrepreneurship. . *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 5-9.
- Gartner, W. B. (1989). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 12(2), 47-68.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241-260.
- Hisrich, R. D. (1986). The woman entrepreneur: A comparative analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 7(2), 8-16.
- Hisrich, R. D., & Brush, C. G. (1987). Women entrepreneurs: A longitudinal study. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 187
- Johnsen, E. (2002). *Managing the managerial process - A participative approach*. Copenhagen and Oslo: DJØF Publishing & Universitetsforlaget AS.
- Johnsen, E., & Oxvig-Østergaard, P. (1993). *Tre i tredje - teori, analyse, udvikling (three cubed - theory, analysis, development)*. Frederikshavn, Denmark: Dafolo Forlag.
- Kets De Vries, M. F. R., & Engellau, E. (2004). *Are leaders born or are they made? The case of Alexander the Great*. London: Karnac.
- Kets De Vries, M. F. R., & Florent-Treacy, E. (2003). Roustam tariko (B): The measure of the man. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(3), 319-329.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 1-17.
- Maddi, S. R., & Kobasa, S. C. (1991). The development of hardiness. In A. Monat, & R. S. Lazarus (Eds.), *Stress and coping*. Columbia University Press.
- McCline, R. L., Bhat, S., & Baj, P. (2000). Opportunity recognition: An exploratory investigation of a component of the entrepreneurial process in the context of the health care industry. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 25(2), 81-94.

- McGrath, R. G., MacMillan, I. C., & Scheinberg, S. (1992). Elitists, risk-takers, and rugged individualists? an exploratory analysis of cultural differences between entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(2), 115-135.
- Monat, A., & Lazarus, R. S. (1991). In Monat A., Lazarus R. S. (Eds.), *Stress and coping. An anthology*. Columbia University Press.
- Napier, N., & Vuong, Q. (2013). Serendipity as competitive advantage. *Strategic Management in 21st Century. Westport, CT: ABC-Clío/Praeger. (Forthcoming)*,
- Newell, A., Shaw, J. C., & Simon, H. A. (1958). Elements of a theory of human problem solving. *Psychological Review*, 65(3), 151.
- Newell, A., & Simon, H. A. (1972). *Human problem solving* Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Østergaard, A. (2013). The earth is not flat. we know that. do we know the entrepreneurial personality? ISCTE - IUL, University of Lisbon, Portugal.
- Østergaard, A. (2003). *Succesmagerne: Ni veje til succes*. Kbh.: Børsens Forlag.
- Papaioannou, D., Sutton, A., Carroll, C., Booth, A., & Wong, R. (2010). Literature searching for social science systematic reviews: Consideration of a range of search techniques. *Health Information & Libraries Journal*, 27(2), 114-122.
- Prietula, M. J., & Simon, H. A. (1989). The experts in your midst. *Harvard Business Review*, 67(1), 120-124.
- Ross, P. E. (2006). The expert mind. *Scientific American*, 295(2), 64-71.
- Sandberg, W. R. (2003). Case study: Roustam tariko: Russian entrepreneur. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(3), 315-319.
- Sarasvathy, S. (2008). *Effectuation*. Northampton, US: Edward Elgar.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Siebert, A. (1983). *The survivor personality*. (Newsletter, Research Report No. Aug-Sep.). Association for Humanistic Psychology.
- Siebert, A. (1996). *The survivor personality*. New York: A Perigee Book.
- Simon, H. A., Dantzig, G. B., Hogarth, R., Plott, C. R., Raiffa, H., Schelling, T. C., Winter, S. (1987). Decision making and problem solving. *Interfaces*, 17(5), 11-31.

- Stavrou, E. T., Kleanthous, T., & Anastasiou, T. (2005). Leadership personality and firm culture during hereditary transitions in family firms: Model development and empirical investigation. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 187-206.
- Strubler, D. C., & Redekop, B. W. (2010). Entrepreneurial human resource leadership: A conversation with Dwight Carlson. *Human Resource Management*, 49(4), 793-804.
- Thompson, J. L. (2004). The facets of the entrepreneur: Identifying entrepreneurial potential. *Management Decision*, 42(2), 243-258.
- Van Praag, C. M. (1999). Some classic views on entrepreneurship. *De Economist*, 147(3), 311-335.
- Walske, J. M., & Zacharakis, A. (2009). Genetically engineered: Why some venture capital firms are more successful than others. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33(1), 297-318.
- Whistler, M. J., & Wichmann Jr., H. (1979). Providing economic opportunity to small minority enterprises. *Journal of Small Business Management*, 17(4), 1-10.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard Business Review*, 55, 67-78.
- Zaleznik, A. (1983). The leadership gap. *The Washington Quarterly*, 6(1), 32-39.